

№ 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_6); 2. Informatsiyna bezpeka. Ekonomichnyy entsyklopedychnyy slovnyk. URL: <http://zalik.org.ua/index.php?newsid=25011>; 3. Markina I. A. Informatsiyna bezpeka pidpryyemstva ta orhanizatsiyni zakhody yiyi zabezpechennya. Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. - 2019. - T. 4, № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_26); 4. Nosova YE. Informatsiyna skladova u mekhanizmi finansovoyi bezpeky pidpryyemstva. Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo. 2021. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2021_3_11); 5. Ofitsiynyy sayt AT «Kyyivs'kyy radiozavod» URL: <http://krz.kiev.ua/about-ua/>; 6. Pro informatsiyu: Zakon Ukrayiny vid 02.10.1992 № 2658-XII. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. 1992 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>; 7. Smachylo T. V. Teoretychni zasady upravlinnya systemoyu informatsiynoyi bezpeky pidpryyemstva. Molodyy vchenyy. 2016. № 12.1. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12); 8. Cherednichenko O. YU. Informatsiyno-analitychni kryteriyi zabezpechennya system upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. - 2018. - № 62 dod.. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62dod](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62dod)

УДК: 616-009.88

В.П. Дворецький

DOI: 10.36919/2312-7812.4.2022.73

## ЧОМУ МЕНЕДЖЕРИ ЕМОЦІЙНО ВИГОРАЮТЬ І ЯК ЦЬОГО УНИКНУТИ?

У статті досліджено психологічні проблеми управлінській діяльності, що можуть стати причиною швидкого «емоційного вигорання» менеджерів, до яких належать: труднощі завоювання авторитету в підлеглих; труднощі побудови довірчих відносин з персоналом, особливості комунікації, пов'язані з необхідністю переконання підлеглих в обґрунтованості прийнятих рішень та необхідності їх виконання, висока відповідальність за правильність прийнятих рішень, необхідність завжди перебувати в центрі уваги персоналу. Розкрито зміст понять «авторитет», «делегування повноважень», «довіра», «емоції», «емоційний інтелект», «психічний ресурс».

На основі аналізу наукових публікацій визначено зміст поняття «емоційне вигорання» як особливого психосоматичного розладу особистості, що виявляється в стані емоційного, фізичного та розумового виснаження, у відчуженні від людей, руйнуванні професійних планів та надій, виникненню відчуття безпорадності, безнадійності, спустошеності, емоційного виснаження, вичерпаності своїх емоційних ресурсів. Уточнено симптоми «емоційного вигорання», до яких належать: емоційне виснаження (відчуття постійного напруження або втоми), деперсоналізація (тенденція бачити переважно погані сторони поведінки людей) та редукція (втрата відчуття своєї значущості та перспектив подальшого розвитку). Наявність цих симптомів призводить до професійної деформації особистості, зниження якості життя і втрати сенсу існування. У зв'язку з цим синдром «емоційного вигорання» розглядають як «професійне вигорання». З'ясовано особливості прояву «емоційного вигорання» в менеджерів. Визначено шляхи розвитку емоційного інтелекту менеджера, а саме: формування навичок аргументації, емпатійного слухання, протидії маніпулюванню, саморегуляції та самопомоги. Обґрунтовано доцільність застосування тренінгів з метою розвитку в менеджерів «емоційного інтелекту». Розроблено тренінгову програму для розвитку в менеджерів емоційного інтелекту. Впровадження в практику запропонованої тренінгової програми сприятиме збереженню здоров'я менеджерів та підвищенню ефективності їхньої управлінської діяльності.

The article examines psychological problems in managerial activity that can cause quick «emotional burnout» of managers, which include: difficulties in gaining authority among subordinates; difficulties in building trusting relationships with the staff, communication features related to the need to convince subordinates of the validity of the decisions made and the need for their implementation, high responsibility for the correctness of the decisions made, the need to always be in the center of attention of the staff. The meaning of the concepts «authority», «delegation of powers», «trust», «emotions», «emotional intelligence», «mental resource» is revealed.

Based on the analysis of scientific publications, the meaning of the concept of «emotional burnout» was determined as a special psychosomatic personality disorder, which manifests itself in a state of emotional, physical and mental exhaustion, alienation from people, the destruction of professional plans and hopes, the emergence of a feeling of helplessness, hopelessness, desolation, emotional exhaustion, exhaustion of their emotional resources. The symptoms of «emotional burnout» are specified, which include: emotional exhaustion (feeling of constant stress or fatigue), depersonalization (a tendency to see mainly the bad aspects of people's behavior) and reduction (loss of a sense of one's significance and prospects for further development). The presence of these symptoms leads to professional deformation of the personality, a decrease in the quality of life and a loss of the meaning of existence. In this regard, the syndrome of «emotional burnout» is considered as «professional burnout». The peculiarities of the manifestation of «emotional burnout» in managers have been clarified. Ways of developing a manager's emotional intelligence are identified, namely: formation of skills of argumentation, empathic listening, resistance to manipulation, self-regulation and self-help. The expediency of using training for the purpose of developing managers' «emotional intelligence» is substantiated. A training program has been developed for the development of emotional intelligence in managers. Implementation of the proposed training program in practice will help preserve the health of managers and increase the efficiency of their management activities.

Ключові слова: авторитет, делегування повноважень, довіра, здібності, здоров'я, емоційний інтелект, емоційне вигорання, емпатія, менеджери, робоча команда, тренінг, управлінська діяльність.

Keywords: authority, delegation of authority, trust, abilities, health, emotional intelligence, emotional burnout, empathy, managers, work team, training, managerial activity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Успішність діяльності організації істотно залежить від професіоналізму її менеджерів, в тому числі від їхньої емоційної компетентності. Адже менеджер, який бажає мати згуртовану команду, повинен створити позитивний емоційний фон, побудувати ефективну комунікацію, уникати або успішно долати конфлікти та стрес, що виникають під час спільної діяльності. Успішне виконання менеджером своїх обов'язків вимагає від нього розуміння людських емоцій та вмілого керування ними.

Проте, обійнявши посаду, менеджер, як правило, не має великого авторитету, який йому дуже потрібний. Адже розпорядження авторитетного керівника сприймаються підлеглими без найменшого сумніву, оскільки вони впевнені в обґрунтованості його рішень.

Авторитет менеджера ґрунтується на визнанні та позитивному сприйманні його колективом, а також на довірі працівників, на їх впевненості у його компетентності та щирості. За відсутності авторитету вказівки менеджера нерідко сприймаються підлеглими як такі, що не заслуговують на увагу, його тактовна поведінка — як нещира, із прихованим змістом, а його рекомендації — як некомпетентні. Використовується й

будь-яка можливість їх невірної оцінювання та тлумачення. Крім того, деякі люди виявляють нетактовність у спілкуванні через невміння вислухати співрозмовника, не виявляють інтерес до потреб і переживань інших. Безумовно, це властиво й менеджерам, особливо тим, хто не має достатнього управлінського досвіду, не вміє спілкуватися з підлеглими й не розуміє того, що в життєдіяльності будь-якої людини емоції відіграють дуже важливу роль. Зокрема, в процесі управлінської діяльності менеджера доводиться переживати сильні емоції, які можуть впливати на нього негативно.

Отже, у більшості молодих менеджерів час від часу виникають проблеми з вибором стилю управління та комунікації, адекватних наявній ситуації, що нерідко спричиняє конфліктні ситуації й, безумовно, впливає на психоемоційний стан всіх учасників конфлікту. Тому менеджер повинен вміти керувати власними емоціями та ефективно використовувати їх в роботі з іншими людьми, а також вміти адекватно сприймати та правильно реагувати на емоції інших людей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження синдрому «емоційного вигорання» склали наукові праці Н. J. Freudenberger, S. E. Jackson, C. Maslach, M. P. Leiter, L. B. Hammer, A. N. Kluger, M. Westman P. G. Zimbardo та ін.

Дослідженням особливостей синдрому професійного вигорання у представників різних професій стало предметом дослідження таких вітчизняних вчених, як Н. Булатевич, Л. Карамушка, С. Максименко, Р. Швалб та ін.

Водночас на нашу думку, проблемі розроблення та практичного впровадження в діяльність органів по роботі з персоналом тренінгових програм для менеджерів, що сприяють розвитку в них емоційного інтелекту з метою попередження в них «емоційного вигорання» розкрито не повною мірою.

**Мета статті** — з'ясувати: як допомогти менеджеру налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими, завоювати в них авторитет, побудувати працездатну робочу команду, налагодити ефективну взаємодію як усередині цієї команди, так і з вищим керівництвом, клієнтами, партнерами та, врешті-решт, зберегти власне здоров'я та високу працездатність, уникнути «емоційного вигорання».

**Викладення основного матеріалу.** Відомо, що персонал є наймогутнішим джерелом конкурентної переваги. Адже саме він розробляє та втілює в життя стратегічні плани розвитку організацій. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає розв'язання широкого кола проблем, що стосуються змін культури й структури, підвищення ефективності й продуктивності праці, добору ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії, їх накопичення, розвитку та підтримання на належному рівні. Такий підхід передбачає активне виявлення, діагностування та розв'язання проблем, пов'язаних з трудовою мотивацією персоналу, підтриманням високого рівня його кваліфікації та здоров'я.

Найважливішою умовою професійного розвитку людини є її уявлення про себе, що ґрунтується на оцінюванні власного особистісного і професійного потенціалу, так звана «Я — концепція», яку має кожна людина й втілює її у професійну діяльність та побудову кар'єри. Інтереси, ціннісні орієнтації й схильності до того чи іншого виду діяльності впливають на вибір тієї професії, яка буде приносити людині задоволення й надасть можливість реалізувати свій особистісний потенціал. Отже, менеджер повинен відчувати задоволення як від процесу управлінської діяльності, так і від її результатів завдяки його відповідності власним очікуванням, сподіванням та переконанням, не боятися виявляти ініціативу і самостійно приймати рішення, користуючись своїми

правами. Крім того, менеджер не може бути успішним та щасливим, якщо він працює в умовах жорсткого дефіциту часу менеджер повинен вміти делегувати повноваження підлеглим. Адже неможливо все організувати й проконтролювати самому. Проте, якщо підлеглий не усвідомив зміст делегованих йому повноважень, він не зможе їх якісно виконати, що може стати причиною конфлікту між ним та менеджером. Отже, працівник, якому менеджер делегує частину своїх повноважень, повинен повною мірою усвідомлювати, що саме йому доручено, за що конкретно він відповідає.

Проте, як показує практика, будь-які зміни у звичному порядку організації праці нерідко викликає опір персоналу як на індивідуальному, так і на груповому рівні. Зокрема, на індивідуальному рівні такий опір може бути зумовлений інертністю, небажанням персоналу долати нові труднощі, брати на себе додаткові обов'язки, перебувати у стані невизначеності, міняти усталені звички, виходити з зони комфорту тощо. Незалежно від того, чи ці зміни є позитивними або негативними, персонал може чинити опір нововведенням, що вимагає від менеджера певної емоційної стійкості й рішучості у впровадженні рішення.

Згідно з сучасними поглядами емоційна стійкість — це механізм функціонування системи емоційної регуляції діяльності та поведінки особистості, що виявляється в її здатності контролювати емоційні стани в значущих ситуаціях соціальної взаємодії. Перш за все, це спроможність заспокоїтись після зіткнення з негативним впливом, подолати розвиток дистресу. По-друге, це властивість, що надає можливість впевнено і самостійно в різних емоційних умовах виконувати свою професійну діяльність, швидко орієнтуватися, знаходити оптимальне рішення в складних нестандартних ситуаціях і зберігати при цьому витримку.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграє й психологічний такт менеджера — вміння чемно поводитись, спілкуватися, при цьому залишаючись самим собою, зберігати якість, завдяки яким йому довіряють. Адже прояви грубості, чванства, повчаючий тон викликають негативну реакцію підлеглих, які не будуть довіряти такому менеджеру й навіть конфліктувати з ним.

Однак, на думку V. Shackleton [9] лідерство — це, перш за все, вміння надихати й вести за собою людей. Його позитивні емоції підвищують рівень впевненості працівників в себе та успішність виконання роботи. Адже людина постійно перебуває в тому чи іншому емоційному стані, який істотно впливає на її думки, поведінку і здоров'я. Отже, лідер повинен виявляти емоції й почуття, вміти поширити на підлеглих.

В контексті розуміння природи емоцій як особливої компетентності в психологічній науці було введено поняття «емоційний інтелект» (далі — EI), яке автори різних концепцій пропонують розуміти:

- як сукупність усіх некогнітивних здібностей, знань та компетенцій, що допомагають людині вирішувати різні завдання (R. Bar-on [1]);
- як спроможність людини розуміти інших, формувати адекватну модель власного «Я» та використовувати її в життєдіяльності (H. Gardner [4]);
- як спроможність розпізнавати наші власні почуття й почуття інших людей, мотивувати себе, успішно керувати власними емоціями та ефективно взаємодіяти з оточенням (D. Goleman [5]);
- як складний, ієрархічно організований комплекс здібностей, що забезпечує сприйняття своїх та чужих емоцій, їх адекватне вираження, розрізнення осмислення та використання (J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso [7]);

- як здібності, закладені генетично або набуті в ході соціалізації, що надають можливість адекватно оцінювати та регулювати, виявляти власні емоції та розпізнавати емоції інших людей (K. R. Scherer [8]);

- як спроможність адаптуватися, змінювати або переусвідомлювати ситуації, що виникають у реальному житті (R. Sternberg [10]).

На основі аналізу зазначених вище концепцій можна визначити, що EI є сукупністю здібностей індивіда до соціально-психологічної адаптації, серед яких автори визначили ключову — емпатію (J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso [7]).

Поняття «емпатія» (від грецьк. *empathia* — співпереживання) — це глибинне проникнення в сутність іншої людини, її когнітивний, фізичний та емоційний стани, ідентифікація себе з почуттями іншої людини. Наявність в людини емпатії передбачає прояв таких властивостей, як чуйність, тактовність, доброзичливість, уважливість, довірливість, що є важливими властивостями менеджера, без яких управлінська діяльність істотно ускладнюється.

Аналізуючи свої взаємовідносини з підлеглими, хороший менеджер час від часу здійснює самоаналіз, з'ясовуючи: чи не забагато він вимагає від своїх підлеглих, чи підтримує їх та, чи ефективно спілкується з ними. Проаналізувавши ефективність взаємовідносин в колективі, він коригує власну поведінку, поведінку підлеглих або залишає все без змін. Якщо ж у взаємовідносинах існують певні проблеми, менеджер повинен вжити всіх необхідних заходів для подолання конфліктів та формування адекватного стилю керівництва. В цьому йому й стане у пригоді EI, що надасть можливість і налагодити ефективну взаємодію, і добитися якісного виконання роботи підлеглими. Добитися цього неможливо без емоційного впливу, що здійснюється, як правило, інтуїтивно, мимоволі. Тому завданням менеджера є усвідомлення сутності EI, шляхів і способів його цілеспрямованого застосування в інтересах побудови сприятливих ділових і особистісних взаємин з підлеглими.

Проте зазначимо, що необхідно розрізняти поняття емпатії і співпереживання. Адже надмірно глибоке переживання менеджером проблем іншої людини може стати причиною його швидкого «емоційного вигорання».

Поняття «вигорання» (англ. *burnout*) було введено в науку американським психіатром Н. J. Freudenberger [3] для опису особливого психосоматичного розладу особистості, що виявляється в стані емоційного, фізичного та розумового виснаження, у відчуженні від людей, руйнуванні професійних планів та надій, виникненню відчуття безпорадності, безнадійності, спустошеності, емоційного виснаження, вичерпаності своїх емоційних ресурсів. Розвиток уявлень про вигорання на перших етапах вивчення проходив шляхом накопичення описів симптомів, пов'язаних з ним. Спочатку «вигорання» вважалося «розплатою за співчуття», а потім «хворобою комунікативних професій». Однак більшість досліджень мали суто емпіричну спрямованість і не надавали можливість теоретично обґрунтувати цю проблему.

На нашу думку, найбільш обґрунтованою є концепція «вигорання» С. Maslach [6], в якій воно розглядається як синдром, що проявляється у трьох базових симптомах: емоційному виснаженні (відчутті постійного напруження або втоми), деперсоналізації (тенденції бачити переважно погані сторони поведінки людей) та редукції (втраті відчуття своєї значимості та перспектив подальшого розвитку). Наявність цих симптомів призводить до професійної деформації особистості, зниження якості життя і втрату сенсу існування. У зв'язку з цим синдром «емоційного вигорання» розглядають як «професійне вигорання», що властиво і менеджерам. Тому «емоційне вигорання»

менеджерів разом з професійними деформаціями менеджерів (домінантність, комплекс переваги, гіпертрофований рівень домагань, нарцисизм, консерватизм тощо) належить до професійних деструкцій особистості.

Існує достатньо прикладів, коли люди успішно справляються зі своїми негативними емоційними станами завдяки вихованню і самовихованню. Класичні приклади виховання холоднокривності у складних ситуаціях, навчання способам виходу з режиму емоційних навантажень, як відомо, становлять основу різних психологічних тренінгів. Отже, спробуємо обґрунтувати доцільність проведення тренінгів з менеджерами з метою підвищення ефективності їхньої управлінської діяльності та профілактики емоційного вигорання.

Найважливішим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності та профілактики емоційного вигорання менеджерів, безумовно, є вдосконалення їхньої професійної компетентності, тобто формування та розвиток в них властивостей, які безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності. Під час тренінгу менеджери можуть опанувати навичками адекватного й конструктивного реагування на різного роду події та ситуації, критично переосмислити власні поведінкові стратегії, виправити помилки та доповнити їх завдяки розв'язанню складних управлінських ситуацій в ігровій формі.

Водночас профілактика емоційного вигорання менеджерів неможлива без підтримання їх психофізіологічного стану на оптимальному рівні, оскільки менеджер має не тільки почуватися, але й завжди виглядати бадьорим, елегантним, впевненим в собі. Це потребує формування в нього навичок саморегуляції та корекції деструктивних психічних станів, підвищення рівня самооцінки та протидії негативному психологічному впливу.

В ході тренінгу стає можливим проведення експрес-діагностики, спостереження та експерименту, що надає можливість оцінити наявний рівень розвитку та психоемоційний стан учасників тренінгу, їх ставлення до себе, до управлінської діяльності, до підлеглих тощо. Це надає можливість тренеру оперативно вносити зміни в тренінг, з'ясувати індивідуальні відмінності тих, хто навчається та надати їм кваліфіковану допомогу й підтримку.

З метою виявлення в менеджерів симптомів емоційного вигорання та інших професійних деструкцій застосовують методи діагностування з наступним обговоренням результатів в групі, або особисто з психологом, що керує тренінгом, моделювання управлінських ситуацій та вивчення прикладів розв'язання міжособистісних та міжгрупових конфліктів, що допомагає формуванню нових адекватних моделей поведінки.

Крім того, в ході тренінгу менеджери мають можливість опанувати методами саморегуляції, релаксації, самопомогі у запобіганні вигорання та подоланні його симптомів, поповнити психологічний ресурс. Опанування методами саморегуляції з метою відновлення психологічного ресурсу передбачає формування навичок управління своїм емоційним станом, що досягається шляхом впливу людини на саму себе за допомогою візуалізації приємних образів, слів, управління м'язовим тонусом, диханням тощо.

Менеджеру також важливо зрозуміти, що робота — це не все його життя. Під час тренінгу менеджер має можливість відволіктися від повсякденних проблем, відновити свій психоемоційний ресурс, подивитися на своє життя і наявні в ньому проблеми з іншої точки зору і на деякий час відсторонитися від них, поспілкуватися з новими людьми або з тими колегами, з якими нема коли спілкуватися під час напруженої роботи.

З метою забезпечення ефективної діяльності менеджерів та збереження їх здоров'я пропонуємо застосовувати тренінгову програму за розробленою нами структурою та тематикою.

**Програма тренінгу: «Розвиток емоційного інтелекту в менеджерів»**

Тема 1: Причини та особливості негативних психічних станів менеджерів.

Мета:

- з'ясування причин виникнення негативних психічних станів;
- діагностування рівня соціальної напруженості в менеджерів;
- створення атмосфери довіри та комфорту між учасниками тренінгу;
- формування та розвиток навичок подолання напружених ситуацій.

Вступна частина

Презентація тренерів, учасників тренінгу, ознайомлення зі змістом тренінгової програми та планом проведення тренінгів.

Навчальні питання та порядок їх відпрацювання:

**1. Аналіз причин соціальної напруженості в управлінській діяльності.**

Спочатку проводиться опитування з метою з'ясування рівня підготовки учасників тренінгу. Кожний з учасників тренінгу пише на аркуші паперу свої міркування щодо того, які існують психологічні вияви соціальної напруженості на індивідуально-особистісному рівні, наприклад: «байдужість»; «роздратованість»; «нервозність»; «низька мотивація до роботи»; «відсутність духу колективізму»; «перекладання обов'язків на інших» тощо. Завдання кожної групи полягає в тому, щоб проаналізувати та систематизувати індивідуальні відповіді учасників, які увійшли в конкретну групу, що стосуються психологічних виявів соціальної напруженості в управлінському процесі на індивідуально-особистісному рівні. здійснюється обговорення цього питання в малих групах. Результати можуть бути представлені у вигляді текстів, схем, малюнків тощо.

Надалі представники груп відображають результати обговорення на одній дошці й відбувається міжгрупове обговорення. Завдання тренера полягає в тому, щоб організувати активне обговорення результатів спільної роботи кожної групи та наголосувати на тому, що нового кожна група вносить у розкриття змісту певного виду соціальної напруженості в управлінському процесі.

**2. Діагностика негативного впливу управлінської діяльності на менеджерів.**

Проводиться психодіагностика з використанням опитувальників:

- методика діагностики самооцінки (Ч.Д. Спілбергер і Ю.Л. Ханін);
- методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О.С. Копіна, К.О. Суслова, Е.В. Заїкіна);
- шкала негативного впливу роботи» (Д. Ватсон);
- методика діагностики особистості на мотивацію до успіху та на мотивацію до уникнення невдач (Т. Елерс).

Аналіз результатів надає можливість виявити рівень негативного впливу управлінської діяльності на менеджерів.

**3. Чинники виникнення негативних психічних станів.**

Спочатку здійснюється обговорення питання в малих групах «Що таке негативні психічні стани та в чому вони проявляються?» Завдання для кожної групи полягає в тому, щоб із наведених чинників, які стосуються різних психологічних аспектів діяльності менеджерів, вибрати одну групу чинників та проаналізувати, в чому виявляється негативний вплив цієї групи чинників на діяльність та поведінку менеджерів, а також визначити, як можна знижувати та профілактувати такий вплив. Надалі здійсню-

ється обговорення питання: «Як можна уникнути виникнення негативного психічного стану?» Кожна група «обирає» собі для аналізу один із названих станів та аналізує шляхи його уникнення, потім презентує їх іншим учасникам.

#### Завершальна частина

Оцінювання учасниками тренінгу власної роботи, роботи групи та тренерів. Підведення підсумків тренінгу. Визначення домашнього завдання, наприклад: провести аналіз позитивних та негативних виявів впливу роботи на менеджерів; визначити способи зниження рівня негативного впливу роботи.

#### Тема 2: Комунікативна компетентність менеджерів

##### Мета:

з'ясування змісту основних понять, пов'язаних з комунікативною компетентністю; діагностування рівня сформованості комунікативної компетентності; формування та розвиток навичок комунікації.

##### Вступна частина

Презентація тренерів, учасників тренінгу, розбір домашнього завдання та уточнення плану роботи.

##### Навчальні питання та порядок їх відпрацювання:

#### 1. Критерії ефективного спілкування.

На прикладі проведення групової дискусії тренери демонструють основні помилки комунікації.

Надалі йде відпрацювання послідовності застосування фаз партнерської бесіди, чому сприяють рольові ігри на вступ в контакт з іншою людиною (іншими людьми) в різних ділових ситуаціях.

#### 2. Діагностика навичок комунікації.

Проведення діагностики за методиками:

- оцінка самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера;
- «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-2).
- методика вивчення відповідності «Я-концепції» (Self-Concept-Clarity J. D. Campbell);

- «Само актуалізаційний тест» (Е. Шостром, адаптація Л. Гозман, М. Кроз).
- За результатами діагностування проводиться аналіз з подальшим обговоренням проблем учасниками тренінгу.

#### 3. Формування навичок аргументації та протидії маніпулюванню.

Спочатку шляхом проведення мінілекції здійснюється демонстрація технік пасивного та активного слухання. Прослухавши лекцію, учасники тренінгу в малих групах відпрацьовують вправи, спрямовані на формування навичок активного слухання. Після цього тренер демонструє основні прийоми аргументації. Потім тренер за допомогою помічника здійснює демонстрацію основних методів маніпулювання та способів протидії ним.

Наприкінці проводиться рольова гра «Один проти всіх». Кожний учасник тренінгу по черзі в ролі менеджера переконує інших в обґрунтованості й необхідності виконання його рішення. Інші учасники тренінгу по черзі роблять спроби переконати менеджера змінити прийняте ним рішення. При обговоренні тренер основну увагу приділяє підтриманню менеджера контакту з групою, переконливості аргументів, застосуванню ним навичок протидії маніпулюванню та подолання конфліктної ситуації, вмінню слухати та сприймати

#### Завершальна частина

Оцінювання учасниками тренінгу власної роботи, роботи групи та тренерів. Підведення підсумків тренінгу. Визначення домашнього завдання, наприклад: підготувати публічний виступ на 5-10 хвилин. Довести важливу інформацію до підлеглих протягом 1 хвилини. Розробити пам'ятку: «Способи протидії маніпулюванню».

Тема 3. Емоційна стійкість як основа емоційного інтелекту менеджерів

Мета:

з'ясування сутності понять «психогігієна», «релаксація», «емоційне вигорання», «емоційна стійкість», «емоційний інтелект»;

- діагностування ступеня емоційного вигорання менеджерів;
- опанування прийомами саморегуляції та самодопомоги.

Вступна частина

Організація тренінгу; актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому тренінгу); представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього групового аналітичного завдання

Навчальні питання та порядок їх відпрацювання:

1. Аналіз основних ресурсів менеджерів

Спочатку учасники тренінгу в складі малих груп обговорюють питання: «Що таке психологічний ресурс?»

Потім проводиться загальногрупова дискусія з таких тем: «Які психологічні ресурси можуть застосовувати менеджери у своїй управлінській діяльності?» «Яких ресурсів не вистачає менеджеру для підтримання ефективності управління?»;

2. Діагностика психічних ресурсів менеджерів».

Проводиться психодіагностика ресурсів за методиками:

- опитувальник «Професійне вигорання» МВІ (К. Масlach і С. Джексон);
- Методика дослідження емоційного вигорання (В. Бойко);
- Особистісний опитувальник ЕРІ (Г. Айзенк);
- «Тест смисложиттєвих орієнтацій» (СЖО).

3. Формування емоційної стійкості менеджерів

Навчання менеджерів прийомам релаксації, саморегуляції та самодопомоги.

Завершальна частина тренінгової програми

1. Проведення опитування з метою оцінювання якості тренінгової програми.

2. Здійснення рефлексивного аналізу: «Мої думки про тренінгову програму»: «Чи задовольнив тренінг Ваші очікування?»; «Які питання тренінгової програми Вам сподобались найбільше?»; «Які інтерактивні техніки Ви б хотіли використовувати у своїй роботі?»; «Що у тренінгу Ви взяли для оптимізації своєї життєдіяльності»; «Ваші поради тренеру...»; побажання учасників тренінгу один одному: «Бажаю тобі справлятися з тривожністю (агресивністю) таким чином...».

3. Планування подальших дій. «Що Ви плануєте використовувати у своїй діяльності надалі?»; «Чи порадили б Ви пройти таку тренінгову програму своїм колегам (друзям)?».

**Висновок.** На основі аналізу наукових публікацій визначено зміст поняття «емоційне вигорання» як особливого психосоматичного розладу особистості, що виявляється в стані емоційного, фізичного та розумового виснаження, у відчуженні від людей, руйнуванні професійних планів та надій, виникненню відчуття безпорадності, безнадійності, спустошеності, емоційного виснаження, вичерпаності своїх емоційних ресурсів. Уточнено симптоми «емоційного вигорання», до яких належать: емоційне виснаження (відчуття постійного напруження або втоми), деперсоналізація (тенденція

бачити переважно погані сторони поведінки людей) та редукція (втрата відчуття своєї значущості та перспектив подальшого розвитку). Наявність цих симптомів призводить до професійної деформації особистості, зниження якості життя і втрати сенсу існування. У зв'язку з цим синдром «емоційного вигорання» розглядають як «професійне вигорання». З'ясовано особливості прояву «емоційного вигорання» в менеджерів. Визначено шляхи розвитку емоційного інтелекту менеджера, а саме: формування навичок аргументації, емпатійного слухання, протидії маніпулюванню, саморегуляції та самопомогі. Обґрунтовано доцільність застосування тренінгів з метою розвитку в менеджерів «емоційного інтелекту». Розроблено тренінгову програму для розвитку в менеджерів емоційного інтелекту. Впровадження в практику запропонованої тренінгової програми сприятиме збереженню здоров'я менеджерів та підвищенню ефективності їхньої управлінської діяльності.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці щорічної обов'язкової тренінгової програми для менеджерів.

1. Bar-on R. Emotional intelligence: an integral part of positive psychology / Reuven Bar-on / *Suth African Juornal of Psychology*. 2010. Vol. 40(1). P. 54–62; 2. Cacioppo J. T., Tassinary L.G., Berntson G.G. Handbook of psychophysiology. New York: Cambridge University Press, 2007. 914 p.; 3. Freudenberger H. J. Staff burnout / Herbert J. Freudenberger / *Jurnal of Social Issues*. 1974. VI. 30, n. 1. P. 159–165; 4. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences / Howard Gardner. New York: Basic Books, 2011. 528 p.; 5. Goleman D. Working with Emotional Intelligence / Daniel Goleman. New York: Bantam Books, 2000. 400 p.; 6. Maslach C., & Leiter M. P. Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* NY: Wiley, 2017. pp. 36-56; 7. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 2008. September. P. 503–517; 8. Scherer K. R. Componential emotion theory can inform models of emotional competence. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 101–126). Oxford University Press. New York: University Press, 2007. P. 26–101; 9. Shackleton V. Business Leadership. Thomson Learning, 1995. 202 p.; 10. Sternberg R. Successful intelligence: finding a balance / R. Sternberg ; in D. Flanagan, P. Harrison (Eds.) / *Contemporary Intellectual Assessment: Theory, Tests, and Issues*. New York: Guilfrd Press. 2005. P.103–118.

1. Bar-on R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology / Reuven Bar-on / *Suth African Juornal of Psychology*. Vol. 40 (1). (pp.54–62); 2. Cacioppo J. T., Tassinary L.G., Berntson G.G. (2007). Handbook of psychophysiology. New York: Cambridge University Press. 914 p.; 3. Freudenberger H. J. (1974). Staff burnout. *Jurnal of Social Issues*. VI. 30, n. 1. (pp.159–165); 4. Gardner H. (2011). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 528 p.; 5. Goleman D. (2000). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 400 p.; 6. Maslach C., & Leiter M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp.36-56). NY: Wiley.; 7. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. September. (pp.503–517); 8. Scherer K. R. (2007). Componential emotion theory can inform models of emotional competence. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 101–126). Oxford University Press; 9. Shackleton V. (1995). Business Leadership. Thomson Learning. 202 p.; 10. Sternberg R., Flanagan D., Harrison P. (2005). Successful intelligence: finding a balance. *Contemporary Intellectual Assessment: Theory, Tests, and Issues*. . (pp.103– 118). New York: Guilfrd Press